

Školský management

Analýza profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků

(Zpráva o provedeném výzkumu)

Josef Konečný, Otto Obst, Michaela Prášilová

Úvod

Úkolem školy jako veřejné služby je zlepšovat kvalitu života široké společnosti. Naše současné školství je ve stavu relativní stability organizačních a řídicích struktur. Stávající legislativa posílila odpovědnost škol před veřejností a přiměla školy k cílevědomému zvyšování úrovně jejich služeb. V rámci dlouhodobého programu vnitřní transformace škol v ČR a s přispěním projektů EU se věnuje pozornost zvýšení interní efektivity jednotlivých škol a pokusům o radikální změny v práci škol při jejich začleňování do širší komunity.

Za kvalitu práce školy odpovídají její řídicí pracovníci, hlavním garantem pak je ředitel školy. Ve svém postavení se snaží sladit komerční zájmy školy se silným vlivem společensko-politických priorit a udržet konkurenceschopnost školy na trhu vzdělávání. Situaci má management školy ztíženou tím, že se zákazník za službu poskytovanou školou ve většině případů platí nepřímou, a proto ji považuje za sociální. Od ředitele školy se očekává, že bude umět při své práci optimálně využívat všech dosažitelných zdrojů a vyrovnávat se s administrativními omezeními, která platí ve sféře veřejných služeb. Poněvadž se oproti dřívějšímu změnil charakter vztahů mezi managementem školy a zaměstnanci škol, nelze vést převážně vysokoškolsky složené pracovní kolektivy škol pomocí příkazování a striktní kontroly, což klade nároky na nové přístupy ve vedení lidí. Změnily se i požadavky kladené na práci školy jejím okolím, tj. rodiči žáků, partnery školy, širší veřejností. Ředitelům škol ztěžuje situaci obava o případnou další existenci

školy způsobená demografickým vývojem a nejistota ohledně udržení vlastního řídicího místa (pravidelné hodnocení práce ředitelů škol).

Z vyjmenovaných skutečností vyplývá náročnost denní práce managementu škol. Vedoucí pracovníci nezabezpečují pouze formální a obsahovou stránku výuky, tzn. neplní pouze celospolečenskou objednávku na výuku žáků, ale musí být kompetentní i v oblasti ekonomické, právní, personální a v oblasti sociálních vztahů. Rozvoj školy je přímo závislý na tom, jak úspěšně umí za daných podmínek svou školu řídit. Zda jsou pro svou profesi vhodně vybaveni potřebnými znalostmi, dovednostmi i vlastnostmi, zda jsou pro výkon funkce kompetentní.

Pro svou obtížnou roli nejsou vedoucí pracovníci nijak speciálně připravováni. Ředitelé škol jsou do funkce jmenováni na základě úspěšného absolvování konkurzního řízení. Pak se hned ujímají řízení školy. Jejich učení managementu jako profesi probíhá až v pracovním procesu. Tato praxe „naučit se řídit proto, že mi nic jiného nezbývá“ byla doposud průchodná pouze proto, že se řízení školy odehrává v poměrně stabilním prostředí jednoduché instituce s tradiční „pyramidovou“ řídicí strukturou a také proto, že po vedoucích pedagogických pracovnících doposud nikdo žádnou systematickou přípravu na výkon profese nepožadoval.

Uvedená fakta nám byla podnětem pro provedení výzkumu zaměřeného na analýzu profesionálních činností vedoucích pracovníků mateřských, základních i středních škol. Zajímala nás současná skutečná náplň jejich práce. Naším cílem bylo získat inventář všech denních činností manažerů škol a zjistit časovou proporcionalitu hlavních kategorií těchto činností.

Vymezení a význam problematiky

Jedním z předpokladů úspěšné školy je její kvalitní řízení. To zabezpečuje management školy, tzn. ředitel a případně zástupce ředitele školy. Hodnocení práce školských manažerů na pozicích ředitele a zástupce ředitele by mělo být založeno na důkladné znalosti všech nároků kladených na ně profesí. Rovněž stanovení obsahu profesionální přípravy a dalšího vzdělávání manažerů škol by mělo vycházet z analýzy jejich profesionálních činností.

Cíle výzkumu

- provést analýzu profesionálních činností ředitelů a zástupců ředitelů mateřských, základních a středních škol, zjistit faktory, které jim jejich práci usnadňují a které ztěžují,
- statisticky zpracovat získaná data podle kategorií zkoumaného souboru respondentů (druh funkce, typ školy, pohlaví, délka řídicí praxe),

- na základě statistického zpracování výzkumu profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků provést srovnání s výzkumem z let 1982–83 (Kučerová, 1987),
- statisticky zpracovat uváděné názory respondentů zkoumaného souboru na ztěžující a usnadňující faktory, které mají vliv na výkon jejich řídicí funkce,
- připravit podrobný soubor statisticky zpracovaných výsledků výzkumů pro další využití při řešení problematiky hodnocení práce a dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků na školách.

Metody

1. Empirický výzkum (profesiografický výzkum – analýza profesionálních činností) – metoda časových snímků, kvalitativní metoda analýzy volného slovního vyjádření, pozorování, rozhovor, expertní posouzení, dotazník, analýza, syntéza, třídění, zobecňování, interpretace, sledování ztěžujících a usnadňujících faktorů v práci sledovaných profesí.
2. Komparace.
3. Teoreticko-syntetické zpracování závěrů.

Postup práce

1. Teoretická příprava

Po roce 1989 nebyl realizován žádný rozsáhlejší výzkum v oblasti analýzy profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků. Institut poradenství a sociální analýzy, vedoucí týmu doc. PhDr. Ferdinand Koudelka, CSc., řešil v roce 1997 projekt RS 97 055 (4. Struktura a funkce řízení školství) „Management a problémy řízení škol s právní subjektivitou“. Ústav výzkumu a rozvoje školství provedl v roce 1997 empirické šetření nazvané „Kompetence řídicích pracovníků ve školství“ (3, s. 133) a Asociace ředitelů základních škol prezentovala učitelské veřejnosti snímek pracovního týdne ředitele málotřídní školy, který vznikl za spolupráce členů této asociace.

V předchozím období se výzkumy uskutečnily. Tým vedený S. Kučerovou provedl analýzu profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků různých typů škol a školních inspektorů v celostátním výzkumu v letech 1982, 1983 (Kučerová, 1987). M. Kurelová se zabývala analýzou profesionálních činností na pozici zástupce ředitele středních odborných učilišť (Kurelová, 1989).

S problematikou analýzy profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků úzce souvisí projekt podporovaný kanadskou vládou „Ve-

doucí funkce školy v rozvíjení demokratické společnosti“ s podtitulkem „Je snadné řízení školy v období transformace školství? Problémy a obtíže ředitele školy“, který v roce 1996 řešila D. Nezvalová.¹

O. Obst provedl opakovaně – v roce 1984 a v roce 1995 – výzkum zátěžových faktorů v práci vedoucích pedagogických pracovníků na pozici zástupců ředitele pro teoretickou výuku na středních odborných učilištích.

V rámci předběžné teoretické analýzy se výzkumný tým seznámil se současným stavem poznání dané problematiky i s možnými zdroji odborné literatury (v této souvislosti byl vypracován seznam odborných publikací).

Provedení a vyhodnocení výzkumu „Analýza profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků různých typů škol a školských inspektorů“ vedeného S. Kučerovou v letech 1982 a 1983 prostudovali členové výzkumného týmu v publikované zprávě o tomto výzkumu. Kromě zprostředkovaných poznatků bylo využito i zkušeností O. Obsta, který pracoval v týmu tohoto výzkumu jako řešitel dílčí úlohy.

2. Provedení výzkumného šetření

Metody výzkumu

Poněvadž bylo záměrem výzkumného týmu srovnat současný zjištěný stav profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků s dřívějšími uváděnými profesiografickými studiemi, a tím postihnout linii vývoje řízení škol, byl jako hlavní metoda sběru dat zvolen týdenní časový snímek. Individuálně ho zpracovali vedoucí pracovníci mateřských, základních a středních škol na sledovaných pozicích ředitel a zástupce ředitele. Metoda časového snímku byla kvůli objektivitě šetření doplněna dalšími metodami sběru dat (účastnické pozorování, volné vyjádření respondentů formou eseje, rozhovory s vedoucími pracovníky škol, pracovníky MÚ, ŠÚ, ČŠI, expertní posouzení) a umožnila získat systematický souhrn všech činností, které vedoucí pracovníci vykonávají, a tím i systematický popis všech nároků a požadavků, které jsou v současnosti kladeny na tyto pracovníky. Souhrn činností školských manažerů se stal východiskem pro možné stanovení požadavků kladených na osobnost pracovníka – optimálního prototypu vedoucího školského pracovníka pro danou pozici. V současné odborné manažerské literatuře se v této souvislosti hovoří o kompetenci manažera. Podle Prokopenka, Kubra a kol. (1996, s. 23): „Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti“.

¹Stručnou informaci o tomto výzkumu uveřejnila autorka v Pedagogické orientaci 3/98 – pozn. red.

Podle definice vypracované Mezinárodním úřadem práce v Ženevě „snímek pracovního dne je měřením pracovní doby prováděný v průběhu určitého období, převážně během poloviny nebo celé směny. Jeho cílem je zjištění činnosti a délky trvání ztrátového času, jakož i časových pracovních norem. Snímkování pracovního dne se provádí k ověření toho, zda nebyla přehlédnuta žádná náhoda, která se objevuje během práce“ (Mrela, 1967, s. 289). „Metody časového snímku (momentkového pozorování) se používá při zkoumání necyklických činností. Časový snímek umožňuje především identifikovat jednotlivé vykonávané činnosti a zjišťovat jejich frekvenci. Časové snímky, tzv. časové studie, jsou v ekonomické oblasti využívány v zájmu předcházení stresu, únavě, emocionálnímu napětí, a to v zájmu optimalizace pracovního procesu a jeho podmínek, tedy při průzkumu průběhu práce a okolností, za kterých probíhá“ (Kurelová, 1996, s. 41). „Časový snímek umožňuje reprodukovat zkoumané činnosti v určité zobecněné modifikaci. Ze systému komplexních souvislostí a vztahů dovoluje vybrat základní, podstatné prvky, elementy. Je předpokladem simulace, modelování činností a dovoluje vypracovat jednoduchý model zkoumaného pracovního systému.... Metoda časového snímku dále umožňuje shromáždit údaje k vypracování tzv. profesiografických studií pro konkrétnější popis funkce – profese a její pracovní náplně“ (Kurelová, 1996, s. 42).

Výzkumný tým si byl od počátku vědom výhod i nevýhod hlavní zvolené metody sběru dat. Velkou výhodou časového snímku jako výzkumné metody je možnost zaangažování většího množství lidí, snadnost a jednoduchost záznamu, nepříliš obtížná příprava záznamu, a tím dostupné shromažďování materiálu. Jeho nevýhodou je velká časová náročnost zpracování časových snímků a dále nebezpečí z malé objektivnosti při záznamech do sběrného archu. Záleží na svědomitosti a zodpovědnosti respondentů – autorů časového snímku, zda se opravdu důsledně a systematicky věnovali podávání informací o veškeré své činnosti. Respondent musí být dokonale seznámen s prováděním časového snímku, aby se v co největší míře vyloučily technické chyby při jeho vytváření. Pak zde ještě hrozí nebezpečí možnosti podání záměrně nesprávné informace, pokud se např. týká tzv. promarněného času respondenta. Podle Erlicha (1961, s. 61) se nelze spoléhat na to, „že by pracovník velmi podrobně a rád zaznamenal přerušení vznikající z jeho chyby“. Další nevýhodou je, že v práci vedoucího pedagogického pracovníka nejde pouze o souhrn stále stejných pravidelně prováděných činností. Jeho práce je závislá na specifickém průběhu školního roku, ve kterém se určité cyklické události odehrávají pouze jednou nebo několikrát do roka (maturity, přijímací řízení, klasifikační porady, tvorba rozvrhu apod.) Proto by časový snímek prováděný pouze v určitém úseku školního roku mohl být zavádějící.

Pro kontrolu věrohodnosti získaných údajů byla metoda časového snímku, někdy označovaná jako autosnímkování pracovního dne, doplněna účastnickým pozorováním. S ohledem na velkou časovou a finanční náročnost této metody byla užita pouze v omezené míře a jako doplňková metoda, pozorovatelé se především zaměřili na záznam a výčet nejrůznějších činností, které pozorované osoby vykonávaly. Při vyhodnocování časových údajů si pozorovatelé plně uvědomovali nebezpečí, že při krátkodobějším pozorování může sledovaný jedinec pracovat jinak. S ohledem na zahraniční trendy výzkumů prováděných v oblasti řídicí práce byla pro výzkum použita ještě kvalitativní metoda volně tvořeného slovního vyjádření. Jednalo se o esej zadanou na téma „Můj pracovní týden“.

Realizace výzkumného šetření – příprava výzkumu pomocí časových snímků

Po prostudování informací o výzkumu vedeném S. Kučerovou a s ohledem na plánované srovnání tehdejších i nových výsledků šetření, bylo rozhodnuto dodržet stejný postup a připravit podobnou dokumentaci sloužící k zaznamenávání a vyhodnocování časových snímků. Třídění činností, které vykonávají vedoucí pracovníci na sledovaných pozicích, bylo podřízeno kategoriím, které ve svém výzkumu odvozuje S. Kučerová od hlavních subsystémů řízení školy a školství (Kučerová, 1997):

1. *Činnosti společensko-politické* (sem patří spíše organizačně politické a politicko-výchovné činnosti, vedoucí pracovník se v nich angažuje především jako politický činitel. Do této kategorie činnosti byly zařazeny aktivity ve funkcích stranických, odborářských, organizace ideově politického vzdělávání, účast na schůzích apod.).
2. *Řízení výchovně vzdělávacích činností* ve škole.
3. *Přímá výchovná a vyučovací činnost* spolu s přípravou na ni.
4. *Řízení tzv. předpokladových činností* (sem řadí S. Kučerová činnosti kádrové personální, administrativně správní, ekonomické a materiálně technické, zvyšování kvalifikace ostatních i vlastní a ostatní).

V nově prováděném výzkumu byla vynechána 1. kategorie, takže zůstaly pouze *tři hlavní kategorie pracovních aktivit*:

1. *Řízení výchovně vzdělávacích činností* ve škole.
2. *Přímá výchovná a vyučovací činnost* spolu s přípravou na ni.
3. *Řízení předpokladových činností*.

K tomu byla přidána další, čtvrtá kategorie, ve které se počítají z hlediska efektivity řídicí práce tzv. *ztrátové časy* a tzv. *promarněný čas*.

Tyto čtyři hlavní kategorie činností vedoucích pracovníků byly dále roztrženy a zkonkretizovány do souboru dílčích kategorií. Bylo využito trsů

činností, které jsou uvedeny ve výzkumu provedeném S. Kučerovou a podle potřeby došlo k aktualizaci:

- Kategorie *řízení výchovně vzdělávací činnosti* ve škole byla doplněna a zpřesněna o dvě další činnosti. Jednou z nich je „jednání s představiteli státní správy a představiteli obce“, druhou pak „propagace školy“.
- V kategorii *řízení předpokladových činností* byly činnosti kádrově personální nahrazeny činnostmi personálními a byla přidána dílčí kategorie „jednání se sociálním partnerem a s profesními sdruženími“.
- Místo kategorie „různé“, která ve výzkumu S. Kučerové doplňovala časový snímek do 100 % pracovní doby, byly pro šetření konkretizovány dvě nové kategorie. První z nich sleduje tzv. *ztrátové časy* (polední přestávka, přecházení mezi objekty, cesty při vyřizování jednotlivých úkolů apod.), druhá eviduje tzv. *promarněný čas* (rozhovor se známým, čtení denního tisku, vyřizování soukromých záležitostí apod.).

Ve výzkumu uskutečněném v roce 1982 a 1983 týmem S. Kučerové byla volnou formou dotazníku sledována vyjádření respondentů o činitelích jejich profesionální úspěšnosti. Nový výzkum se na tuto problematiku nezaměřuje.

D. Nezvalová se pokusila ve svém výzkumu provedeném v roce 1996 sumarizovat, jak je současný ředitel spokojen se svou prací, jaké jsou vnitřní a vnější faktory, které působí obtíže v jeho řídicí práci, jaké má obtíže při vedení učitelského sboru, jaké problémy nejvíce ztěžují jeho práci v současnosti a jaké problémy budou výrazně ovlivňovat jeho práci v blízké budoucnosti. Pro výzkum bylo použito metodologie, která byla vytvořena na základě zkušeností kanadských kolegů. Bylo využito dotazníku navrženého P. Earlym. Dotazník pracuje s ratingovou škálou. Respondenty byli ředitelé základních a středních škol. Pro doplnění a srovnání s výsledky šetření D. Nezvalové byla naše nově prováděná šetření doplněna o požadavek, aby respondenti uvedli a seřadili sestupně podle významnosti pět faktorů, které jim jako vedoucím pracovníkům práci nejvíce ztěžují a pět faktorů, které jim řídicí práci nejvíce usnadňují.

Sběr dat pomocí časových snímků

Týdenní časové snímky byly získány od vedoucích pracovníků na pozici ředitelka mateřské školy, ředitel a zástupce ředitele základní školy, ředitel a zástupce ředitele střední školy. O spolupráci byli požádáni vedoucí pracovníci v regionu severní a střední Moravy. Poněvadž je tato metoda shromažďování dat pro respondenty časově náročná, bylo poměrně obtížné získat spolupracovníky z řad vedoucích pracovníků škol. Pro jejich větší zaangažovanost na úkolu byli motivováni osobním přínosem, které jim šetření přineslo. Po

zpracování týdenního časového snímku totiž byli schopni fundovaně posoudit svou profesionální činnost z pohledu *time managementu*.

Vlastní tvorba týdenních časových snímků vedoucími pracovníky probíhala ve dvou následujících časových fázích a pokaždé jinou modalitou časového snímku.

První skupina respondentů realizovala týdenní časový snímek v libovolně zvoleném týdnu v období od ledna až do května roku 1997. Snímky vypracovávala naprosto volně, řídila se pouze ústními a písemnými pokyny pro úpravu jednotlivých denních formulářů. Respondenti si zvolili určitý úplný týden školního roku a v jeho průběhu si zapisovali všechny pracovní činnosti a činnosti s prací související. Těžiště sledování bylo v pracovní době, ale měly se zapisovat i činnosti se školou související, které byly vykonávány i po odchodu ze školy (např. příprava na výuku, účast na jednáních s obcí, vyřizování administrativy školy, osobní kontakty v zájmu školy apod.). Respondentům bylo doporučeno provádět zápis profesionálních činností okamžitě, nikoliv například až večer, aby nedošlo k redukci či zkreslení údajů. Týdenní snímky měly společnou úvodní dotazovací část, ve které uváděl respondent potřebné identifikační údaje (pohlaví, funkce, druh školy, zřizovatel školy, velikost školy, velikost obce). Zápis denních činností se prováděl do sloupců nadepsaných: datum, čas, doba v minutách, činnost, poznámka. Do sloupce nadepsaného „poznámka“ byla možnost upřesnit nějaký údaj, případně delegovat uvedenou činnost jiné konkrétní osobě nebo navrhnout „odbourání“ této činnosti. V závěru mělo být uvedeno 5 faktorů ztěžujících a 5 faktorů usnadňujících profesionální činnost vedoucích pracovníků.

Tímto způsobem bylo získáno 54 týdenních časových snímků ředitelů základních škol, 22 týdenních časových snímků zástupců ředitelů základních škol a 32 týdenních časových snímků ředitelek mateřských škol (pro ředitelky mateřských škol byla vhodně upravena hlavička s identifikačními údaji). Kromě časových údajů tak byl získán a sumarizován podrobný výčet činností, které jednotliví respondenti v rámci své pracovní doby vykonávali.

Následovalo studium a předběžné vyhodnocování získaných týdenních časových snímků. Po prostudování shromážděných poznatků a ověření, že uváděné činnosti odpovídají připravené kategorizaci, byly vytvořeny baterie časových snímků s již předepsanými kategoriemi vykonávaných profesionálních činností (příloha 2). Jedna baterie byla na základě získaného přehledu všech profesionálních činností uvedených v časových snímcích v první fázi výzkumu přizpůsobena vedoucím pracovníkům středních škol a druhá baterie časových snímků byla přizpůsobena ředitelkám mateřských škol. Jednotlivé formuláře pro denní časové snímky umožňovaly respondentům pro

každý den dopsat profesionální činnost, kterou by respondent v připravených kategoriích činností nenalezl.

Ve druhé fázi tvorby týdenních časových snímků, která proběhla v období dubna až června 1997 na mateřských školách a v období září až listopadu na středních školách, pracovali další vedoucí pracovníci s těmito bateriemi formulářů sedmi denních časových snímků s předepsanými kategorizovanými profesionálními činnostmi.

V této fázi bylo získáno 30 týdenních časových snímků ředitelů středních škol, 37 týdenních časových snímků zástupců ředitele středních škol a 38 týdenních časových snímků ředitelek mateřských škol. Týdenní časové snímky se opět zaměřovaly na případné delegování činností jiným konkrétním osobám a měly připravenou stupnici na uvedení ztěžujících a usnadňujících faktorů v práci řídicích pracovníků. Hlavičky s identifikačními údaji byly stejné jako u časových snímků realizovaných v první fázi šetření.

Podkladem pro zpracování tedy bylo celkem 213 týdenních časových snímků, což je 1 491 denních časových snímků. Počet týdenních časových snímků získaných pro jednotlivé zkoumané pozice řídicích pracovníků ve školství uvádí tabulka č. 1.

Tab. 1: *Počet získaných časových snímků a složení souboru respondentů*

	ředitel	zástupce ředitele	celkem
mateřská škola	70	0	70
základní škola	54	22	76
<i>gymnázium</i>	10	13	23
<i>střední odborná škola</i>	13	15	28
<i>střední odborné učiliště</i>	7	9	16
střední škola – celkem	30	37	67
CELKEM	151	59	213*

* To představuje 1 491 denních časových snímků při 7denním pracovním týdnu (práce doma přes víkend).

Účastnická pozorování na mateřských a základních školách, konzultace výsledků profesiografického výzkumu s řediteli škol, s představiteli ČŠI, státní správy a samosprávy, realizace analýzy volného slovního vyjádření respondentů

V průběhu roku 1997 byly vykonány návštěvy na mateřských, základních i středních školách. Byla pozorována činnost vedoucích pracovníků, kde ovšem s ohledem na potřebu získat dostatečné podklady pro tvorbu in-

ventáře profesionálních činností vedoucích pracovníků škol byl kladení důraz na komplexní záznam všech činností, které byly pozorovanými osobami vykonávány. Pozorováním bylo potvrzeno, že doposud získaný výčet všech dílčích činností vedoucích pedagogických pracovníků je dostatečný. V rámci rozhovoru s jednotlivými vedoucími pracovníky byly upřesňovány doposud získané informace.

Sledovaná problematika analýzy profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků byla rovněž zařazena do programu odborného semináře s názvem „Školský management a vzdělávání řídicích pedagogických pracovníků“, kterého se zúčastnili pracovníci vysokých škol, pracovníci školské správy, samosprávy i ČŠI, vedoucí pedagogičtí pracovníci všech typů škol a pracovníci dalšího vzdělávání v termínu 20. a 21. října 1998 na PdF UP v Olomouci. V rámci semináře byli účastníci seznámeni s hlavní tabulkou zpracovaných údajů z časových snímků pro všechny pozice vedoucích pedagogických pracovníků a v diskusi se vyjádřili k možnostem jejího využití, k objektivnosti zvolených výzkumných metod i k volbě hlavních kategorií při tvorbě časového snímku.

19 ředitelů a zástupců ředitele základní školy a 18 ředitelek mateřské školy vypracovalo esej na téma „Můj pracovní týden“. V tomto slovním vyjádření se respondenti volně vyjádřili k dané problematice. Při tvorbě se někdy zaměřili jen na stěžejní události týdne, které pro ně měly nějaký rozhodující význam, jindy byl jejich písemný projev velmi blízký detailnímu časovému snímku. Při vyhodnocování tohoto materiálu byly ověřeny doposud získané výsledky výzkumu, získány aktuální podněty pro vyhodnocení faktorů ztěžujících i usnadňujících řídicí činnost respondentů a také byl doplněn výčet činností vykonávaných vedoucími pedagogickými pracovníky.

V listopadu 1998 posoudilo na společném semináři 14 ředitelů a zástupců ředitele základních škol výsledné tabulky statistického zpracování výsledků výzkumů pro základní školu a konstatovalo, že časy určené k výkonu činností v základních kategoriích časových snímků odpovídají za daných podmínek realitě. Diskutující upozornili na cykličnost některých vykonávaných činností a rozvinuli rozpravu kolem přesné náplně kategorií „promarněný“ a „ztrátový“ čas. „Promarněný čas“ z hlediska náplně práce totiž může mít významnou psychorelaxační hodnotu.

3. Statistické zpracování získaných dat z časových snímků vedoucích pedagogických pracovníků

S ohledem na časovou náročnost vyhodnocování získaných informací bylo pro statistické zpracování základních dat využito profesionální pomoci fi-

rem. Zpracování týdenních časových snímků se provádělo přesně podle pokynů výzkumného týmu. Pro vyhodnocování byly připraveny originální vyhodnocovací archy tak, aby byly splněny všechny požadavky výzkumného týmu na statistické vyhodnocení.

Požadavky stanovené řešiteli na statistické vyhodnocení týdenních časových snímků:

1. Skutečná průměrná týdenní pracovní doba pro jednotlivé pozice vedoucích pracovníků vzniklá na základě časových snímků.
2. Čas věnovaný jednotlivým činnostem, sumáře za 4 základní druhy činnosti (řízení výchovně vzdělávací činnosti, přímá výchovná a vyučovací činnost, řízení předpokladových činností, ztrátový a promarněný čas).
3. Procentové vyjádření pro jednotlivé činnosti za základní čtyři okruhy výše uvedené.
4. Vše podle kategorií:
 - ředitel, zástupce ředitele
 - typ školy
 - pohlaví
 - délka řídicí praxe.

Vyhodnocení faktorů, které ztěžují a usnadňují řídicí práci bylo zpracováno výzkumným týmem.

Statistickým zpracováním týdenních časových snímků a doplněním informacemi získanými pomocí dalších zmíněných výzkumných metod, vznikl základní materiál připravený pro další použití. Je tvořen souhrnnou tabulkou, která vyhodnocuje časové snímky pro všechny pozice vedoucích pedagogických pracovníků a sadami tabulek a grafů pro jednotlivé pozice vedoucích pracovníků vyhodnocujících získaná data podle požadovaných kategorií: pohlaví a délka řídicí praxe respondentů, druh školy.

Je nutno upozornit, že doba, která se v tabulkách udává v procentech, se vztahuje k základu, kterým je „celková pracovní doba pro jednotlivé pozice vedoucích pedagogických pracovníků“ (tj. celková pracovní doba ředitelek MŠ, celková pracovní doba zástupců ředitele ZŠ, celková pracovní doba ředitelů ZŠ, celková pracovní doba zástupců ředitele SŠ a celková pracovní doba ředitelů SŠ). Žádná ze sledovaných skupin respondentů totiž podle poskytnutých údajů nepracuje přesně v rozsahu oficiální týdenní doby, která je 42,5 hodiny. Rozdíl mezi uváděnou týdenní pracovní dobou vedoucích pracovníků mateřských škol a vedoucích pracovníků středních škol je téměř 13 hodin. Nejdéle pracují podle našich výsledků zástupci ředitelů na středních školách, a to o 10 hodin více, než je jejich oficiální týdenní pracovní doba.

Obava, že respondenti nezahrnou do časových snímků i tzv. ztrátové časy a promarněný čas, byla neopodstatněná. Respondenti nám poskytli tyto

údaje a pokud sledujeme výsledné procento opravdu promarněného času, vidíme, že se hodnoty pohybují v intervalu od 1,68 % do 3,06 % skutečné pracovní doby respondentů, tj. v rozsahu 41 až 83 minut týdně.

Při zpracovávání výsledků výzkumu bylo zjištěno, že existují některé skutečnosti, ke kterým je zapotřebí přihlížet a ze kterých lze při další práci na této problematice vycházet. Za prvé je to potřeba podívat se na výsledky výzkumu na základě faktu právní subjektivity škol. Proto byl údaj o právní subjektivitě mateřských a základních škol zpětně došetřen. Za druhé je zapotřebí podívat se s rezervou na kvantitativní údaj o dalším vzdělávání respondentů, poněvadž na výzkumu spolupracovali převážně ti vedoucí pracovníci mateřských a základních škol, kteří byli v době výzkumu účastníky specializačního studia školského managementu na PdF UP. Za třetí je nutno, zvláště u položky jednání se sociálními partnery a u vyhodnocování faktorů ztěžujících práci vzít v úvahu, že výzkum částečně probíhal na jaře roku 1997, kdy byla právě aktuální řetězová stávka ve školství a střední školy řešily problém první vlny optimalizace. Z tohoto posledního faktu vyplynula potřeba provést ještě doplňující šetření. Doplňující šetření týkající se faktorů ztěžujících a usnadňujících práci vedoucích pracovníků škol bylo provedeno na podzim roku 1998 u 14členné skupiny ředitelů a zástupců ředitelů základních škol. Členové kontrolní skupiny odsouhlasili pořadí významnosti faktorů udávaných v hlavním výzkumu, ale u faktorů ztěžujících ještě zdůraznili prioritu vlastní existenční nejistoty a společného účinku dalších faktorů: zvýšení úvazku, nedostatku aprobovaných učitelů, absencí učitelů a limitu pracovníků.

4. Srovnání výsledků výzkumů v roce 1982/83 a 1997

Nejdříve ke srovnání stavu v rozložení řídicích činností před patnácti lety a v současné době. Pro rámcové srovnání nám poslouží tabulka č. 2.

Tabulka č. 2 naznačuje, že po patnácti letech nedošlo v obsahu a rozsahu prováděných řídicích činností k podstatným změnám. Je to očekávatelný výsledek. I když v současné době existují jisté odchylky od dřívějšího stavu (právní subjektivita, soukromé školy, integrované školy, různí zřizovatelé...), zaměření tří hlavních okruhů činností vedoucích pracovníků se v podstatě nezměnilo. Otázka zní, zda je toto zaměření z obsahového i časového hlediska adekvátní současným potřebám rozvoje škol a školství, a také, jak se liší charakter jednotlivých činností vykonávaných vedoucími pracovníky dříve a nyní (např. personální činnosti v 80. letech a v 90. letech atd.).

V 80. letech věnovali vedoucí pedagogičtí pracovníci celkem 10 % pracov-

Formulář pro záznam prvního dne

Pohlaví: žena muž
 Funkce: ředitel zástupce ředitele
 Druh školy: gymnázium střední odborná škola střední odborné učiliště
 Zřizovatel školy: státní soukromá církevní obecní
 Velikost školy (počet žáků):
 Velikost obce: do 1 000 obyv. 1 000 - 5 000 obyv. 6 000 - 10 000 obyv.
 11 000 - 50 000 obyv. více než 50 000 obyv.
 Počet let v řídících funkcích: 0 - 3 4 - 6 7 - 9 více (hodící se podtrhněte)

Časový snímek:

Datum: den: Po Ú S Č Pá So N

Druh činnosti	Čas. údaj v minutách
Řízení výchovně vzdělávací činnosti ve škole: (řízení s cílovou funkcí)	
a) činnosti diagnostické a plánovací (např. koncepční příprava větších i menších časových úseků, tvorba dlouhodobých koncepcí, analýza vnějších i vnitřních podmínek školy, rozbor a hodnocení výsledků výchovně vzděl. činnosti, prověrek, soutěží, průběžná kontrola plnění vzdělávacích a výchovných plánů, formulace závěrů a návrhů na opatření)	
b) porady pedagogických pracovníků včetně přípravy na ně	
c) organizace pracovního dne, operativní řízení (např. opatření k zabezpečení rozvrhu, zastupování, dozoru, pořádku aj. činnosti denně se opakující a vyžadující pohotovost a improvizaci)	
d) hospitace spolu s přípravami na ně, jiné kontroly na pedagogickém úseku	
e) pohospitační rozbor a pohovory včetně přípravy na ně, formulace opatření vyplývajících ze závěrů hospitací	
f) styk s „okolím“ školy (např. s rodiči, lékaři, podniky zabezpečujícími praxi, občany obce, sponzory, zájemci o studium, PPP, sportovními a zájmovými sdruženími)	
g) jednání s představiteli státní správy (ŠÚ, FÚ apod.) a představiteli obce	
h) propagace školy (např. zabezpečení prezentace školy v tisku, vystoupení v regionálních médiích, příprava a účast na společenských akcích školy)	
Přímá výchovná a vyučovací činnost spolu s přípravou na ni	
Řízení předpokladových činností:	
a) činnosti personální (nábor, výběr, přijímání, hodnocení, odměňování, rozvoj lidských zdrojů atd.)	
b) jednání se sociálním partnerem, s profesními sdruženími (odborová organizace, pedagog. asociace a sdružení)	
c) činnosti administrativně správní (psaní, telefonování, přenášení informací, zprávy, hlášení, přehledy, statistiky apod.)	
d) činnosti ekonomické a materiálně technické (materiální zabezpečování výchovy a vzdělávání - didakt. technika, učebnice, pomůcky, vybavení učeben apod., ekonomické činnosti finanční, platové, péče o majetek školy - revize, pojišťování, zajišťování provozu, údržby, stravování apod., kontrola na tomto úseku)	
e) zvyšování kvalifikace vlastní i druhých (studium odborné literatury související s pedagogickou a řídicí činností, účast na jednání předmetových komisí, metodických poradách, akcích dalšího vzdělávání, aktivní lektorská činnost)	
f) ztrátové časy (polední přestávky, přecházení mezi objekty, cesty při vyřizování jednotlivých úkolů apod.)	
g) z hlediska efektivnosti řídicí práce promarněný čas (např. rozhovor se známým, odpočinek, čtení denního tisku, nekonečný hovor s kolegy, telefonát vyřizující soukromé záležitosti, apod.)	

Uveďte výčet konkrétních úkonů, které mohli v tomto dni podle Vašeho mínění za Vás vykonat jiní konkrétní pracovníci školy:

Tab. 2: *Srovnání výsledků výzkumu z roku 1997 s výzkumem prof. Kučerové z roku 1982/1983 (v procentech průměrné pracovní doby příslušné pozice)*

Rok výzkumu	1997						1982/83
	ŘMŠ	ZRZŠ	ŘZŠ	ZRŠŠ	ŘSŠ	prům.	ved. pr.
č. společensko-politické	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,0
č.diagnostické a plánovací	2,2	3,8	4,8	7,5	9,9	5,6	3,9
porady pedagog. pracovníků	1,7	5,5	7,6	4,1	5,0	4,8	9,0
organizace pracovního dne	2,1	7,4	1,8	6,7	5,2	4,6	90,0
hospitace	1,1	4,5	2,8	5,3	5,6	3,9	5,1
pohospitační pohovory a rozbor	0,6	1,4	0,9	1,6	2,4	1,4	2,2
styk s „okolím“ školy	4,8	5,6	5,5	6,0	6,4	5,7	6,3
jednání s „úřady“	5,2	1,3	6,6	2,1	4,5	3,9	0,0
propagace školy	2,1	2,1	4,0	2,9	5,8	3,4	0,0
řízení vých. vzděl. činnosti	19,8	31,5	33,9	36,0	44,8	33,2	36,5
přímá vých. a vyuč. činnost	48,1	33,2	29,4	30,1	12,5	30,7	24,6
činnosti personální	1,0	3,0	1,3	2,3	5,2	2,6	7,0
jednání se sociál. partnerem	0,4	0,7	0,4	0,8	2,0	0,9	0,0
činnosti administrativní	8,2	8,6	9,6	9,4	9,8	9,1	8,8
činnosti ekonomické	7,7	5,2	9,2	4,9	10,0	7,4	8,1
zvyšování kvalifikace	8,5	7,3	7,6	9,6	8,5	8,3	2,4
řízení předpokl. činností	25,7	24,9	28,0	27,0	35,4	28,2	26,3
ztrátový čas	4,7	7,4	5,6	4,0	5,0	5,3	0,0
promarněný čas	1,7	3,0	3,1	2,9	2,2	2,6	0,0
celkové ztracený čas	6,4	10,4	8,6	6,9	7,2	7,9	0,0
různé	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,6
Celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ního času společensko-politickým činností. V současné době tato možnost nehrozí.

Kučerová (1987) se kriticky vyjadřuje k nízkému podílu diagnostických a plánovacích činností (koncepční příprava větších i menších časových úseků, rozborů a hodnocení výsledků výchovně vzdělávacího procesu, prověrek atd.), i když brala v potaz skutečnost, že některé tyto činnosti se objevují v činnosti vedoucích pracovníků nejvíce před začátkem školního roku a toto období výzkum nezachytil. Je sympatické, že se v současnosti podíl těchto činností zvýšil na 5,6 % proti 3,9 % v roce 1983.

Příznivější je i údaj o podílu porad pedagogických pracovníků na činnosti vedoucích pracovníků. V roce 1997 je tento podíl téměř poloviční proti roku 1983, poloviční je i podíl organizačních činností (4,6 % proti 10 % v roce

1983). Signalizuje to posun operativních řídicích činností směrem ke koncepčním činnostem, i když zde nemůžeme vyjádřit plnou spokojenost.

V roce 1997 však registrujeme snížení podílu hospitační činnosti (3,9 % proti 5,1 %). Je to dáno mezi jiným tím, že v roce 1983 měli vedoucí pedagogičtí pracovníci stanovené počty hospitací, které měli provést. V současné době není počet hospitací určován, jejich realizace záleží na rozhodnutí ředitele. Domníváme se, že hospitace jako vícefunkční nástroj řízení výchovně vzdělávacího procesu a místo bezprostředního styku s živou pedagogickou praxí by si zasloužily větší pozornost vedoucích pracovníků.

Totéž můžeme říci i o pohospitačních pohovorech a rozborech. Ty tvoří zhruba jednu třetinu času věnovaného hospitacím. To ukazuje spíše na výrazné šetření časem, než na využití pohospitačního pohovoru jako širšího hodnotícího aktu a poradenského prostředku. Z rozhovorů s vedoucími pedagogickými pracovníky víme, že nižší frekvenci hospitací svádějí na nedostatek času. Někteří ovšem přiznávají, že se necítí plně kompetentní k posuzování kvality učitelovy práce. Proto se hospitacím vyhýbají jako možnému zdroji konfliktů.

Bloku „řízení výchovně vzdělávacích činností“ je celkově téměř shodně věnována jedna třetina pracovního času. Blok „přímá výchovná a vyučovací činnost“ spolu s přípravou na ni doznal proti roku 1983 výrazného zvýšení (30,7 % proti 24,6 %). Personálním činnostem (výběr, rozmisťování, přijímání pracovníků, odměny, vyřizování stížností, odchody do důchodu, plánování profesní kariéry...) je v současné době věnováno pouze 2,6 % pracovní doby proti 7 % v roce 1983. Je to dáno tím, že v roce 1983 byla k těmto činnostem přiřazena podskupina obdobných činností týkajících se žáků (přihlášky na SŠ, VŠ, přijímací řízení apod.). Nemůžeme proto bohužel tato čísla srovnávat.

Administrativním činnostem je věnováno shodně kolem 9 % času. Stejně jako v roce 1983, i dnes jsou administrativní činnosti zařazeny mezi faktory ztěžující řízení. To ukazuje na potřebu optimalizace administrativy (zkvalitnění informačních toků ve školství, odstranění nepravidelností v podávání zpráv). Zároveň se lze oprávněně domnívat, že je třeba zlepšit přípravu vedoucích pedagogických pracovníků v administrativně správní oblasti, poněvadž uváděné potíže mohou být jak objektivní, tak subjektivní povahy. Za samozřejmé se považuje, že všechna korespondence bude psána na psacím stroji nebo na počítači. Ovšem ředitelé menších škol nemají sekretářky a sami neovládají psaní na stroji. Napsání zprávy metodou „kdo hledá najde“ je jistě obrovskou psychickou zátěží. Všichni učitelé by měli již vzhledem k rozvoji výpočetní techniky ovládat psaní na stroji a fakulty připravující učitele by mohly pro to vytvořit podmínky.

K mírnému pozitivnímu posunu došlo v roce 1997 u činností ekonomických. Stejně však byly a jsou tyto činnosti považovány za faktory ztěžující řízení, ubírající čas na pedagogické řízení. I když podíl těchto činností není velký, nejvíce vadí jejich nepravidelnost a rozmanitost, která vedoucí pedagogické pracovníky rozptyluje, neurotizuje. V hodnotové hierarchii pedagogických pracovníků stojí nízko (humanitní zaměření, značná feminizace), přitom je nutí rozhodovat o věcech, kterým nerozumějí, proto za velkého rizika nesprávného rozhodnutí.

Z toho vyplývá nutnost racionalizovat systém dané oblasti, případně systém adekvátní přípravy pro výkon vedoucí funkce tak, aby hospodaření školy nebylo překážkou úspěšného pedagogického řízení.

Jistou nedůvěru budí vysoký podíl činností spojených se zvyšováním kvalifikace (8,3 % v roce 1987 proti 2,4 % v roce 1983). Je to zřejmě dáno mimo jiné skutečností, že časové snímky ředitelů MŠ a ředitelů a zástupců ZŠ zpracovávali účastníci funkčního studia. Upřesnění si vyžaduje vysoký podíl vzdělávacích činností u vedoucích pracovníků středních škol.

Podle názoru Kučerové (1987) je rozložení tří základních tříd činností vedoucích pedagogických pracovníků (30 : 30 : 30) nevhodné. Domnívá se, že by mělo být 60 : 20 : 20. S tím je možno souhlasit, poněvadž jde o zvýšení času věnovanému řízení účelových funkcí školy – výchovně vzdělávacích činností.

5. Statistické zpracování faktorů ztěžujících a usnadňujících práci vedoucích pedagogických pracovníků

Faktory ztěžující

Ředitelky mateřských škol uvedly celkem 66 takových faktorů. Za nejvýznamnější jsou považovány nedostatek financí od obce nebo od ŠÚ, neohlášené návštěvy, telefonáty, absence učitelek, přebujelá administrativa, omezování autobusových linek, zajišťování údržby a ekonomických záležitostí.

Ředitelé základních škol uvedli 92 ztěžujících faktory. Za nejvýznamnější považují nedostatek financí, velké množství administrativy, stáří budov a jejich technický stav, rychlé změny v legislativě, nedostatečnou aprobovanost učitelů, řešení ekonomických problémů, existenční nejistotu.

Ředitelé středních škol uvádějí 46 různých ztěžujících faktorů. Nejvýznamnější jsou nedostatek peněz na provoz a mzdy, navýšení úvazků učitelů a problémy s tím spojené, vyplňování statistik, dotazníků, hlášení, nekonceptnost řízení školství.

Z rozboru faktorů ztěžujících řízení vyplývá, že některé jsou objektivně

dané a jejich řešení je mimo možnosti vedoucích pracovníků. Jiné je možno eliminovat organizačními úpravami nebo vyšší informovaností ředitelů – jejich vzděláváním. Takových podnětů je zapotřebí využít při tvorbě vzdělávacích programů pro vedoucí pedagogické pracovníky.

Faktory usnadňující

Ředitelky mateřských škol uvedly celkem 56 takových faktorů. Za nejvýznamnější jsou považovány aktivní spolupráce rodičů při akcích a údržbě, pěkné vztahy se zřizovatelem, pěkné klima a korektní vztahy na pracovišti.

Ředitelé základních škol uvedli 69 usnadňujících faktorů. Za nejvýznamnější považují dobrou spolupráci s OÚ a MÚ, přátelské vztahy na pracovišti a vyhovující pedagogické obsazení školy.

Ředitelé středních škol uvádějí 49 různých usnadňujících faktorů. Nejvýznamnější jsou dobrá spolupráce se zástupci ředitele, dobré kolegiální vztahy i atmosféra ve škole a využívání výpočetní techniky.

V údajích o usnadňujících faktorech se na všech sledovaných pozicích vedoucích pedagogických pracovníků vyskytuje mezi prvními třemi nejfrekvencovanějšími faktory ocenění korektního a kolegiálního prostředí na škole. To poukazuje na oblast manažerské práce, kterou je zapotřebí prostřednictvím dalšího vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků rozvíjet.

Závěr

Výsledkem námi provedeného výzkumného šetření je soubor obsahující obrovské množství informací o každé ze sledovaných pozic vedoucích pracovníků. Tento soubor získaných dat a informací lze považovat za dostatečný pro provádění nejrůznějších vyhodnocování a srovnávání podle daných kritérií i pro ověřování aktuálních hypotéz souvisejících se současnou školskou praxí. Výzkumný tým využije získaných podkladů při další práci zaměřené na tvorbu profesiogramu vedoucích školských pracovníků, na hodnocení práce školských manažerů, na formulování podnětů pro optimalizaci průběhu konkurzních řízení na místa vedoucích pracovníků škol i jako vodítka při tvorbě a inovaci vzdělávacích programů v oblasti školského managementu.

Literatura

- EHRlich, A. *Badanie metod pracy*. Warszawa: CODKK, 1961.
KALOUS, J. a kol. *Příprava řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Národní vzdělávací fond, 1997. 152 s. ISBN 80-210-1679-5.
KUČEROVÁ, S. *Instrukce pro zpracování týdenního záznamu profesionálních činností*. Brno: MU, 1995.

- KUČEROVÁ, S. *Profesionální činnosti a vzdělávání vedoucích pedagogických pracovníků*. Bratislava: SPN, 1987. 148 s.
- KURELOVÁ, M. *Analýza profesionálních činností zástupců ředitelů středních odborných učilišť jako východisko k inovaci projektu jejich vzdělávání*. Brno: FF MU, 1989.
- KURELOVÁ, M. Profesiografie učitele. *Pedagogická orientace*. Brno: 1996, č. 20, s. 39–48.
- KURELOVÁ, M. Učitelská profese v teorii a v praxi. Ostrava: OU PdF, 1998. 102 s. ISBN 80-7042-138-X.
- MRELA, H. *Badanie pracy*. Warszawa: PWE, 1967.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing spol. s r. o., 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

KONEČNÝ, J., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. Analýza profesionálních činností vedoucích pedagogických pracovníků. *Pedagogická orientace* 1999, č. 2, s. 31 až 48. ISSN 1211-4669.

Adresa autorů: Josef Konečný, Otto Obst, Michaela Prášilová, Pedagogická fakulta UP, tř. 17. listopadu 6, 771 40 Olomouc